

**ปัญหา และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบ
ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตจำหน่ายกระเบื้องเซรามิก
กรณีศึกษา บริษัทไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)**

วัลย์ลักษณ์ แซ่อ่อง , ดร.จักรกรินทร์ ศรีมูล

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 080-243-4445, Email:walailak_luxury@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 080-985-6777, Email:jakarinsrm@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาปัญหา และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตจำหน่ายกระเบื้องเซรามิก กรณีศึกษา บริษัทไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) นี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้ คือ 1.เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกในประเทศไทย 2.เพื่อศึกษาวิเคราะห์ย้อนปัญหาของบริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) 3.เพื่อศึกษากำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดให้แก่บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) โดยมีระเบียบวิธีการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและลูกค้าของบริษัท และข้อมูลทุติยภูมิเป็นข้อมูลจากเอกสารทางราชการ เช่น สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สมาคมเซรามิกไทย ศูนย์กลางข้อมูลจากลงทุน ศึกษาจากบทความวารสารและสิ่งพิมพ์ต่างๆรวมทั้ง Website ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์สถานการณ์อุตสาหกรรมผลิตจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกในประเทศไทย วิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขัน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของอุตสาหกรรมผลิตจำหน่ายกระเบื้องเซรามิก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย SWOT Analysis, Five Forces Model, TOWS matrix ทั้งนี้เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้

ผลการศึกษาทำให้ทราบว่า อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกของประเทศไทยนั้นยังมีศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีก แต่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงภายในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก โดยเฉพาะกระเบื้องเซรามิกราคาถูกที่นำเข้ามาจากประเทศจีน ซึ่งมีราคาที่ถูกลงกว่าประเทศไทยส่งผลให้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการในไทยที่มีอาจต่อสู้กับการแข่งขันทางด้านราคาทำให้การแข่งขันนั้นมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น บวกกับราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตบางตัวมีราคาที่สูงขึ้นส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนที่สูงขึ้นเนื่องจากวัตถุดิบบางตัวต้องนำเข้าจากต่างประเทศ

รวมถึงสินค้าของบริษัทไม่ได้มีความแตกต่างจากคู่แข่งมากนัก ทำให้รายได้ของบริษัทนั้นลดลง จากสาเหตุดังกล่าวทางเลือกและแนวทางเลือกกลยุทธ์ คือ การใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยการพัฒนาตลาด (Market development Strategy) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจผลิตจำหน่ายกระเบื้องเซรามิก โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำให้บริษัทมียอดขายเพิ่มสูงขึ้น แนวโน้มกระเบื้องเซรามิกที่มีขนาดใหญ่เริ่มกลายเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นบริษัทจึงควรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์การเจริญเติบโตนี้ควรมีการวางแผน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆในตลาดอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกในยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ยื่นยันปัญหาของบริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษากำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดให้แก่บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)

บทนำ

บริษัท ไทย เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี ก่อตั้งขึ้น ในปี พ.ศ 2512 ร่วมกับบริษัท Agrob Alla Genbaud ผู้ผลิตเซรามิกชั้นนำของเยอรมัน เป็นบริษัทผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกรายแรกในประเทศไทย ในระยะแรก TGCI ได้ศึกษาค้นคว้า และพัฒนา เทคโนโลยีการผลิต เช่น ระบบการผลิตแบบ Mono Fast Firing System ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มกำลังการผลิตของบริษัทต่อมาจากการที่บริษัทได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย และขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง TGCI ได้เปลี่ยนชื่อการค้าจาก “AGROB” มาเป็น “CAMPANA” และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ บริษัทยังได้ผันกิจการสู่ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อเป็นการตอบรับพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ

ปัจจุบัน TGCI เป็นที่รู้จักในฐานะผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิก รายหนึ่ง ที่มีกำลังการผลิตวันละ 120,000 ตารางเมตร บริษัท TGCI ได้มีการขยายตลาดสู่ต่างประเทศอีกด้วย ซึ่ง ร้อยละ 90 เป็นการจำหน่ายภายในประเทศ และอีกร้อยละ 10 นำส่งออกไปยังประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ญี่ปุ่น และตะวันออกกลาง นอกจากนี้ได้ตั้งโชว์รูม 1 แห่งในกรุงเทพฯ และ 14 แห่งในจังหวัดใหญ่ๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ พิษณุโลก ลำพูน ขอนแก่น กาฬสินธุ์ นครราชสีมา อุตรธานี อุบลราชธานี มหาสารคาม สุรินทร์ สุราษฎร์ธานี ประจวบคีรีขันธ์ (หัวหิน) และ ชลบุรี (พัทยา)

ปัจจุบันบริษัทไทย-เยอรมันเซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจ 2 ประเภท คือ

1.บริษัทไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจหลักเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกปูพื้นและกระเบื้องบุผนังชนิดต่างๆ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “คัมพานา” (CAMPANA), และ “คาซา” (CASA)

2.นิคมอุตสาหกรรมหนองแค โครงการนิคมอุตสาหกรรมหนองแค ตั้งอยู่ ก.ม. 92 อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี เป็นโครงการพัฒนาที่ดินเพื่อขายมูลค่าโครงการประมาณ 3,400 ล้านบาท ซึ่งมีเนื้อที่โครงการ 2,042 ไร่ 2 งาน 71.50 ตารางวา และพื้นที่สำหรับจัดจำหน่าย 1,629 ไร่ 3 งาน 56.30 ตารางวา

และลักษณะผลิตภัณฑ์ มีด้วยกัน 2 ประเภท คือ

1.กระเบื้องปูพื้น ปัจจุบันบริษัทเป็นผู้ผลิตกระเบื้องปูพื้นชนิดเคลือบที่มีคุณภาพมาตรฐานสากลสามารถใช้ได้ทั้งงานปูพื้นและบุผนัง เป็นกระเบื้องที่มีการดูดซึมน้ำต่ำที่เผาเพียงครั้งเดียว (Single Firing) คือ มีการป้อนรูปและนำไปเคลือบหน้ากระเบื้องแล้วจึงเผา ทำให้มีความแข็งแรงทนทานกว่ากระเบื้องบุผนัง นอกจากนี้กระเบื้องปูพื้นของ “คัมพานา” มีลักษณะของผิวเคลือบและลวดลายที่หลากหลายเพื่อให้สามารถเลือกใช้ในสถานที่แตกต่างกันได้

2.กระเบื้องบุผนัง กระเบื้องบุผนังชนิดเคลือบของคัมพานาเป็นผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการใช้งานภายในอาคารมีน้ำหนักเบาเน้นการใช้งานที่เหมาะสมต่อการใช้งานบุผนังกระเบื้องบุผนังของคัมพานามีขนาด 20 x 25 ซม. และ 25 x 40 ซม.

บริษัทไทย-เยอรมันเซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)ลูกค้าส่วนใหญ่เกินกว่าร้อยละ 90 เป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัท ซึ่งซื้อสินค้าเป็นประจำ เช่น บุญถาวร , โฮมโปร และแกรนโฮมมาร์ท จะมีเพียงส่วนน้อยที่บริษัท จำหน่ายโดยตรงให้แก่ลูกค้ารายย่อย และเจ้าของโครงการ การจำหน่ายสินค้าของบริษัทที่ผ่านมาประมาณร้อยละ 90 เป็นการจำหน่ายในประเทศ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 10 จะส่งออกจำหน่ายในต่างประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย, เกาหลี, ไต้หวัน, ศรีลังกา, ญี่ปุ่น และกลุ่มประเทศในแถบอินโดจีนซึ่งบริษัทจะใช้ระบบการจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายที่บริษัทแต่งตั้งขึ้นประจำในแต่ละประเทศ

บริษัทไทย-เยอรมันเซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจผลิตจำหน่ายกระเบื้องเซรามิก ซึ่งมีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมมากมาย ปัญหาหลักของบริษัทในขณะนี้ก็คือปัจจุบันบริษัทยังคงพบกับปัญหาสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงอันเนื่องมาจากการนำเข้ามาของกระเบื้องจากประเทศจีน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปิดเขตการค้าเสรี ปัจจุบันมีกระเบื้องจากประเทศจีนนำเข้ามาขายซึ่งมีส่วนแบ่งในตลาดเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี โดยเป็นการนำเข้าโดยร้านค้าจำหน่ายกระเบื้องและวัสดุตกแต่งประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ และโรงงานผู้ผลิตกระเบื้องในประเทศอีกประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์โดยในกลุ่มที่นำเข้าโดยร้านค้าจำหน่ายกระเบื้องและวัสดุตกแต่ง อาทิเช่น บุญถาวร แกรนด์โฮมมาร์ท โฮมโปร ฯลฯ จากปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อการทำตลาดของผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถสู้ราคาของสินค้า

จากจีนได้ เนื่องจากจีนมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ผนวกกับ **ปัญหาด้านการมีรายได้ที่ลดลง** อย่างต่อเนื่องของบริษัท ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 อันเกิดจากการที่บริษัทไม่อาจแข่งขันราคากับ กระเบื้องจากประเทศจีนที่มีราคาต่ำได้ และการแบกรับภาระการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต และบริษัทไม่สามารถที่จะขึ้นราคาเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัทได้ ดังนั้นบริษัทจึงมีอัตรากำไรต่ำกว่าคู่แข่งหลัก ในขณะที่บริษัทกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงเปรียบในการแข่งขัน และไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในปัจจุบันได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ Michael E. Porter เป็นแนวคิดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันระหว่าง หน่วยธุรกิจของบริษัท และหน่วยธุรกิจของคู่แข่ง กลยุทธ์การแข่งขันที่ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยแหล่งที่มาของการได้เปรียบทางการแข่งขัน ยิ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งมากเท่าใด ก็ยิ่งประสบผลสำเร็จมากเท่านั้น

2. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five - Forces Model) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยการใช้แนวทางการวิเคราะห์ของ Michael E. Porter ซึ่งได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน โดยอธิบายสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการ ที่เกิดจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยเป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมพื้นฐานในการแข่งขัน

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ (SWOT Analysis) เป็นการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรและอุตสาหกรรมด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งเป็นหลักการวิเคราะห์ 4 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งมีด้วยต้นหลายปัจจัย เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง สังคมและวัฒนธรรม อาจรวมถึงลูกค้า คู่แข่ง ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขายเป็นต้น ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความดีจุดจากโอกาสและหาความได้เปรียบจากโอกาสของธุรกิจ

4. การสร้างกลยุทธ์โดย TOWS Matrix

การจัดทำกลยุทธ์ที่เรียกว่า TOWS Matrix นั้นทำขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ เป็นแมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส และอุปสรรค จากภายนอกบริษัทที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

5. กลยุทธ์ระดับองค์กร 3 ระดับ

1. **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมขององค์กร ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ การขยายตัว หรือดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ ของลักษณะ ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์เติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ หรือ คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอน

2. **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** การดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเป็นอย่างมาก กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการเน้นการปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันขององค์กร หรือผลิตภัณฑ์ในหน่วยธุรกิจหนึ่ง ๆ กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรหรือหน่วยธุรกิจจะแข่งขันอย่างไรในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์ความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น

3. **กลยุทธ์ระดับหน้าที่/กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)** กลยุทธ์การตลาดถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจหรือขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการเพิ่มยอดขายขององค์กร โดยเฉพาะการเป็นผู้นำหรือผู้ตามด้านเทคโนโลยีซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินการขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ 4P STP และ IMC

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1. **การศึกษาแบบปฐมภูมิ (Primary Study)** โดยทำการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท โดยในรูปแบบของการสัมภาษณ์และจะใช้แนวคำถามที่เหมือนกันเพื่อให้ได้มุมมองความคิดเห็นและผลการวิเคราะห์ที่หลากหลายโดยหัวข้อการสัมภาษณ์จากกรอบกลุ่มเรื่องดังต่อไปนี้ คือ สภาพตลาดโดยทั่วไปของกระเบื้องเซรามิก ความต้องการกระเบื้องของลูกค้าและการเลือกซื้อ สภาพการแข่งขันของตลาดกระเบื้องเซรามิกในปัจจุบัน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเข้ากระเบื้องจากประเทศจีน และความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับกระเบื้องเซรามิกของบริษัท

2. **การศึกษาแบบทุติยภูมิ (Secondary Study)** โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆจากเอกสาร บทความ บทวิเคราะห์ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิก ตลอดจนกลยุทธ์และการตลาดของคู่แข่งจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3. ผลการวิเคราะห์

จากผลการวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายในและภายนอก แล้วนั้นสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยจาก Tows Matrix ได้แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาดังนี้

ก. ทางเลือกกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategies)

ในระดับนี้จะเป็นการพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและประเมินความสามารถในการแข่งขันเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะตัดสินใจอย่างไร โดยในระดับนี้แนวทางเลือกกลยุทธ์มี 3 กลยุทธ์ด้วยกัน คือ

1. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)
2. กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)
3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

ข. ทางเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

แนวทางเลือกกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ มี 3 กลยุทธ์ คือ

4. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)
5. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)
6. กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy)

ค. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

7. กลยุทธ์ด้านการตลาด
 - กลยุทธ์ Segmentation, Targeting, Positioning (STP)
 - กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)
 - กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (IMC)

ผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป การศึกษาคู่แข่งรวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปแนวทางเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของบริษัทไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) โดยแยกเป็นกลยุทธ์ 3 ระดับได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategies)

กลยุทธ์นี้เป็นความพยายามในการเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดปัจจุบันหรือสำหรับตลาดใหม่ ดังนั้นบริษัทจึงควรอาศัยโอกาสจากภายนอกองค์กรที่เข้ามานั้นก็คือการที่บริษัทนั้นสามารถหาและใช้วัตถุดิบหลักในการผลิตส่วนใหญ่จากภายในประเทศได้ ซึ่งโอกาสจากด้านนี้จะมีประโยชน์ช่วยให้บริษัทสามารถลดต้นทุนต่างๆลงได้ ทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลงและส่งผลให้การตั้งราคาผลิตภัณฑ์นั้นต่ำลงได้ ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบขององค์กร ดังนั้นจึงทำให้บริษัทสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยอาศัยโอกาสจากวัตถุดิบที่มีในประเทศ บวกกับการที่บริษัทมีจุดแข็ง คือ สามารถผลิตกระเบื้องเลียนแบบธรรมชาติได้ดี ดังนั้นเราจึงควรพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง และอาศัยตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ขององค์กรในการกระจายสินค้าและยึดหลักนโยบายการบริหารที่มีความชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น

โดยแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) คือ การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ให้มีความกว้าง และความลึกมากยิ่งขึ้น โดยการคิดค้นเพิ่มลวดลายสินค้าต่างๆให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งในแต่ละลวดลาย ก็จะมีสีสันทันให้เลือกหลากหลาย (หลายเฉดสี) เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลายเช่นกัน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)

โดยการที่ธุรกิจมุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ เพื่อที่จะใช้การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และยังทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเรื่องของการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) ด้วยการผลิตครั้งละมากๆ ซึ่งตรงตามหลักการรูปแบบของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกที่มีการผลิตในปริมาณมาก (Mass Production) นอกจากนี้การที่จะทำให้ธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำ ยังต้องอาศัยการออกแบบด้านแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product Concept) ที่เน้นฟังก์ชันพื้นฐานการใช้ประโยชน์เป็นหลัก บวกกับการออกแบบการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยลดต้นทุนในด้านต่างๆได้ ทำให้ธุรกิจสามารถลดราคาสินค้าและขายสินค้าในราคาที่เหมาะสมและสามารถใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการแข่งขันกับตลาดกลาง-ล่างได้ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจในการนำไปสู่การแข่งขันกับคู่แข่งได้

3. กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

กลยุทธ์ในระดับหน้าที่นี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะทำการศึกษาผลิตภัณฑ์ กระเบื้องเซรามิกปูพื้นขนาด 30*30 เซนติเมตร ซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้า Business to Business โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนี้

ก. กลยุทธ์ Segmentation, Targeting, Positioning (STP)

การกำหนดส่วนตลาด (Segmentation)

การแบ่งส่วนตลาดของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทกว่าร้อยละ 90 จะเป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทซึ่งซื้อสินค้าเป็นประจำ เช่น บุญถาวร , โฮมโปร และแกรนโฮมมาร์ท จะมีเพียงส่วนน้อยที่บริษัท จะจำหน่ายโดยตรงให้แก่ลูกค้ารายย่อย

การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของบริษัทฯ คือ บริษัท/ร้านค้า/ห้างร้าน ตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ที่เป็นผู้ขาย กระจายสินค้าสินค้าให้แก่ลูกค้ารายย่อยได้อย่างทั่วถึง เช่น บุญถาวร , โฮมโปร และแกรนโฮมมาร์ท

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท

- 1.สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง
- 2.สินค้ามีลวดลาย สีสันทันให้เลือกมากขึ้น มีความทันสมัย
- 3.สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4.ราคาไม่สูง

ข.กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)

ผลิตภัณฑ์ (Product)

1.นโยบายด้านผลิตภัณฑ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกระเบื้องคัมพานาเน้นเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่เพื่อกระจายสินค้าขายต่อกับกลุ่มระดับกลางลงล่าง โดยจะมีการกำหนดสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ประมาณ 4-5 รุ่น หรือ 4-5 ลาย โดยแต่ละรุ่นจะมีเฉดสีให้เลือกอย่างหลากหลาย

2.การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเน้นแนวคิด 3 แนวทางหลัก คือ

- แบบอิงแนวคิดจากธรรมชาติ (Nature)
- แบบร่วมสมัย (Contemporary)
- แบบสมัยใหม่และความงาม (Modern & Pretty)

3.ด้านบริการ

เปิดให้บริการ Campana Studio ซึ่งเป็นลักษณะของ One Stop Service เป็นการให้บริการลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดในการให้ข้อมูลเรื่องกระเบื้องเซรามิก

ราคา (Price)

สำหรับกลยุทธ์ด้านราคาของกระเบื้องเซรามิก ถือเป็นกลไกอย่างหนึ่งในการแข่งขันทางการตลาดเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ซึ่งมีอยู่ร้อยละ 90 ดังนั้นการกำหนดราคาจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

- ปริมาณการซื้อ
- ขนาดของร้านค้าตัวแทน
- การให้เครดิตแก่ร้านค้า

โดยเน้นแนวคิดกระเบื้องราคาถูกและเหมาะสมกับคุณภาพ

ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)

โดยการพัฒนารูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านร้านตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ในลักษณะของ Campana Studio โดยมีการให้บริการการแก้ไขปัญหาแบบครบวงจรให้กับลูกค้า

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ในขั้นของการส่งเสริมการตลาด จะเป็นการนำแนวคิดการวางแผนการสื่อสารตลาดแบบครบวงจร (IMC) มาใช้กำหนดกลยุทธ์ร่วมกันกับการส่งเสริมการตลาดอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น Above

the Line และ Below the Line แต่ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในช่วงต้น บริษัทจึงเน้นกลยุทธ์แบบ Below the Line มากกว่า

อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสตรี จำกัด (มหาชน) พบว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตโดยการการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพัฒนาตลาดนั้น มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของPhillip Kotier ซึ่งกล่าวถึงเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ หรือ TOWS Matrix ซึ่งได้ให้แนวคิดไว้ว่า องค์กรควรดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตเมื่อองค์กรอยู่ในสถานการณ์ที่ดีที่สุดซึ่งสามารถนำพาบริษัทไปสู่เป้าหมายและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและการมุ่งสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ Michael E. Porter ซึ่งกล่าวถึงการใช้ความสามารถหรือจุดแข็งในตลาดผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากต้นทุนหรือความแตกต่าง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือกลยุทธ์การตลาดมีความสอดคล้องกับทฤษฎีหลายประการ กล่าวคือ เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจหรือขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท

1. บริษัทควรมีการวางแผนและพัฒนาการตลาดเพื่อให้กลุ่มลูกค้ารู้จักสินค้าของบริษัทมากขึ้น
2. บริษัทควรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป
3. บริษัทจะต้องมีการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาพนักงานผู้ผลิต และผู้ออกแบบกระเบื้องให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพ
4. บริษัทควรมีการจัดทำการวัดผลหรือประเมินด้วยการวัดผล KPI ทุกๆ 3 ถึง 6 เดือน
5. บริษัทควรนำ Balanced Scorecard มาใช้ร่วมด้วยซึ่งถือเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
6. ควรมีการเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ต่างๆไปใช้ในการปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ในการศึกษาในครั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นอาจจะยังไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงควรเพิ่มจำนวนกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า ตัวแทนจำหน่ายให้มากขึ้น
2. ควรศึกษาในด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่อื่นๆ ประกอบด้วย
3. ควรศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของพฤติกรรมกรรมการบริโภคของกลุ่มลูกค้ารายย่อยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มลูกค้ารายย่อย เพื่อให้ทราบปัจจัยที่แท้จริงในการเลือกซื้อและนำผลที่ได้มาปรับปรุงในด้านของผลิตภัณฑ์ การบริการ

บรรณานุกรม

- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2543. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด (IMC & Marketing Communication). กรุงเทพฯ : ทิปป์ พอยท์.
- ทรรศนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล. 2552. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ : เจเอสที พับลิชชิ่ง.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2550. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะपाल. 2549. การบริหารการตลาดยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ วราภรณ์ ประดิษฐ์รา. การศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อกระเบื้องเซรามิก ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2544
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม. การศึกษาโครงการต้นแบบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมเซรามิก รายงานการศึกษา : กระทรวงอุตสาหกรรม, 2547
- Kotier, Philip. 2547. การจัดการตลาด. แปลโดย ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 24 กันยายน 2553. ข้อมูลนิติบุคคล(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.dbd.go.th>
- แคมพานา บริษัทไทย เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี. 12 สิงหาคม 2553. รายงานประจำปี (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.campanatiles.com>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 12 สิงหาคม 2553. รายงาน 56-1 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.set.or.th>
- ระบบรายงานข้อมูลการค้าระหว่างประเทศของไทย. 25 สิงหาคม 2553. การนำเข้าสินค้าไทย (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.bot.or.th>

ศูนย์กลางข้อมูลจากลงทุน. 10 สิงหาคม 2553. ข้อมูลกลุ่มอุตสาหกรรม (ออนไลน์). เข้าถึง
ได้จาก: <http://www.settraed.com>

สมาคมเซรามิกไทย. 23 กันยายน 2553. อุตสาหกรรมเซรามิกไทย(ออนไลน์).เข้าถึงได้
จาก: <http://www.thaiceramicsociety.com>

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 21 กันยายน 2553. ภาวะอุตสาหกรรมภาพรวม(ออนไลน์)
.เข้าถึงได้จาก: <http://www.oie.go.th>